

TERMES DE REFERENCE

Réalisation d'un BENCHMARK, co-construction et modélisation - Réseau de femmes leaders

Projet - Autonomisation des Femmes à travers l'Entrepreneuriat Durable - Femmes pour l'environnement – 2

Réf. : FPE2-012026CIM

I- Présentation de CARE International Maroc

CARE International Maroc, ONG locale marocaine créée en 2008, appartient au réseau international de CARE, l'une des plus grandes organisations internationales d'assistance et de développement au monde. CARE cherche à s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et à renforcer la capacité d'auto-assistance des communautés. L'analyse des principaux enjeux de développement au Maroc oriente l'action de CARE autour des problématiques de l'éducation, l'accès à des opportunités économiques et la participation politique et citoyenne des populations les plus vulnérables, notamment les enfants, les femmes, les jeunes et les personnes migrantes.

II- Contexte de la mission de consultance

Informations générales du projet :

- Projet soutenu par Affaires mondiales Canada (AMC) et l'agence française du développement (AFD)
- Site d'intervention du projet : Région de Marrakech-Safi (province El Haouz), Daraan Tafilalt (Province Errachidia), Beni-mellal- Khenifra (province de Beni Mellal) et Fès-Meknès (province d'El Hajeb)
- Durée du projet : 2018 à 2027.
- Partenaire d'exécution : Association des Enseignants de la vie et de la terre (AEsVT)

Dans le cadre du programme d'Autonomisation des Femmes à travers l'entrepreneuriat durable, CARE Maroc lance la deuxième phase du projet Femmes pour l'Environnement, visant à renforcer la résilience économique des agricultrices et

éleveuses rurales face aux changements climatiques. À travers un accompagnement technique, des actions de sensibilisation et des formations en entrepreneuriat et en environnement, ce projet encourage l'adoption de pratiques durables pour accroître leurs revenus. Il vise également à favoriser leur inclusion économique et leur participation aux espaces décisionnels liés au genre et au climat.

Dans la continuité du premier volet du projet (FPE1), cette nouvelle phase s'étend aux zones affectées par le séisme dans la région de Marrakech-Safi et s'implante dans trois nouvelles régions : Fès-Meknès, Béni Mellal-Khénifra et Drâa-Tafilalet. Elle s'appuie sur le modèle éprouvé des AVEC (Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit) et sur les femmes leaders, véritables piliers du transfert de compétences et de l'autonomisation des communautés. Leurs capacités seront renforcées afin d'assurer la pérennité du projet.

Le projet ambitionne d'atteindre plus de 5 440 participant·es direct·es, principalement des membres de coopératives et de la communauté, dont 70 % de femmes, ainsi que 30 agent·es des institutions publiques. Son impact indirect devrait bénéficier à près de 10 000 personnes issues de l'entourage des bénéficiaires.

Pour atteindre ces objectifs, le projet repose sur plusieurs axes :

- Renforcement des compétences : Accompagnement de 30 femmes leaders et développement des capacités entrepreneuriales des bénéficiaires.
- Consolidation des chaînes de valeur : Mise en réseau des coopératives avec les acteurs économiques locaux.
- Participation économique et plaidoyer : Renforcement du rôle des femmes leaders en tant que relais communautaires auprès des institutions publiques.
- Soutenir les femmes leaders à émerger la voix de la femme rurale par l'émergence d'une association féministe rurale apportant de la valeur rajoutée à la plateforme des associations féministes et ayant pour but de plaidoyer capables d'influencer les politiques, les réformes législatives et climatiques, afin d'améliorer l'égalité de genre, l'inclusion économique et la résilience des communautés

Au-delà du cadre spécifique de FPE2, cette dynamique s'inscrit dans une logique de durabilité du programme AFED, au sein duquel plus de 40 femmes leaders ont été formées, accompagnées et mobilisées au fil des années. Ces femmes ont contribué de manière active à la création et au renforcement des AVEC – y compris les AVEC Filles –, à l'accompagnement des groupes et des bénéficiaires, ainsi qu'à l'appui d'actions communautaires, y compris dans des contextes d'urgence, en tant que relais de proximité.

Un travail d'évaluation et de capitalisation a permis de faire émerger des profils différenciés de femmes leaders, mettant en lumière leurs compétences, leurs rôles, leurs capacités d'agir et leurs aspirations à disposer d'un cadre structuré leur permettant de



travailler collectivement, de renforcer leur impact et d'assurer la pérennité de leurs actions.

Dans cette optique, CARE Maroc souhaite mener une mission de benchmark afin de :

- analyser les expériences existantes de réseaux de femmes leaders ;
- apprécier le potentiel des femmes leaders issues du programme AFED et du projet FPE2 ;
- affiner les profils selon leurs capacités d'engagement et leurs rôles possibles au sein d'un réseau ;
- et formuler des propositions concrètes, opérationnelles et durables pour la structuration d'un réseau institutionnalisé de femmes leaders, capable de fonctionner de manière stable et pérenne, et de multiplier l'impact des actions menées aux niveaux local, territorial et national.

Ce travail d'analyse permettra d'identifier le modèle d'implémentation le plus adapté, en s'inspirant des expériences menées par CARE International et d'autres initiatives similaires.

Le réseau des femmes leaders aura pour mission de :

- Développer un savoir commun autour de la méthodologie AVEC, accessible et transmissible.
- Garantir la pérennité des AVEC, en assurant leur résilience et leur capacité d'accompagnement.
- Faciliter l'accès au financement pour les AGR et coopératives issues des AVEC.
- Promouvoir le leadership féminin et renforcer les capacités des femmes leaders.
- Porter des actions de plaidoyer auprès des autorités locales et des institutions pour la reconnaissance de la méthodologie AVEC, du rôle des femmes leaders et la lutte contre les barrières sexospécifiques entravant la participation socio-économique des femmes.
- Créer un réseau de soutien entre femmes leaders, favorisant le partage d'expériences et la duplication du modèle AVEC.

Cette deuxième phase du projet s'inscrit dans une démarche de consolidation et de structuration durable, avec pour ambition d'offrir aux femmes rurales des opportunités économiques solides et un cadre propice à leur épanouissement.

III- **Cadre et description de la mission**

Objectif de la mission

La mission de consultance a pour objectif de réaliser un benchmark stratégique et opérationnel visant à structurer un réseau institutionnalisé, pérenne et fonctionnel de femmes leaders, issues des AVEC, dans une double perspective :

- assurer la durabilité, la capitalisation et la montée en échelle des acquis du programme AFED, notamment en matière de leadership féminin, d'autonomisation économique et de plaidoyer ;
- et soutenir la mise en œuvre et la consolidation des objectifs du projet Femmes pour l'Environnement – phase 2 (FPE2), en renforçant le rôle des femmes leaders comme actrices clés de la résilience économique, climatique et sociale des communautés rurales.

Objectifs spécifiques

De manière spécifique, la mission visera à :

1. Analyser et comparer les modèles existants de réseaux de femmes leaders à l'échelle internationale, régionale et nationale, en mettant en évidence leurs mécanismes de gouvernance, leurs modalités de fonctionnement, leur durabilité et leur impact.
2. Capitaliser sur les acquis du programme AFED et du projet FPE2, en s'appuyant sur :
 - les expériences des femmes leaders formées et accompagnées,
 - les AVEC (y compris les AVEC Filles),
 - les résultats des travaux d'évaluation et de profilage des femmes leaders, afin de mieux comprendre leur potentiel, leurs capacités d'agir et leurs aspirations.
3. Affiner et structurer une typologie de femmes leaders, selon leurs profils, niveaux d'engagement, rôles possibles (animation communautaire, accompagnement économique, plaidoyer, relais institutionnel, réponse aux urgences, etc.) et capacités d'action.
4. Proposer un ou plusieurs modèles adaptés au contexte marocain pour la mise en réseau des femmes leaders, tenant compte :
 - des réalités territoriales,
 - des dynamiques institutionnelles,
 - des priorités du programme AFED,
 - et des objectifs spécifiques de FPE2.
5. Définir une feuille de route opérationnelle pour la mise en place, la gouvernance, le fonctionnement et le suivi du réseau, incluant des scénarios de

pérennisation, de financement et de montée en échelle au-delà de la durée du projet FPE2.

6. Formuler des recommandations concrètes pour renforcer le rôle des femmes leaders dans :
 - l'autonomisation économique des femmes rurales,
 - la résilience climatique et environnementale,
 - la participation citoyenne et le plaidoyer en faveur de politiques publiques sensibles au genre, dans le cadre des interventions actuelles et futures du programme AFED.

Points d'attention

Dans le cadre de ce projet pilote pour l'association CARE Maroc, il sera important que cette mission permette de mettre les femmes leaders au centre de cette réflexion pour prendre en compte leur réalité et besoins.

Méthodologie envisagée

Les données collectées dans le cadre de cette mission seront qualitatives et quantitatives et viseront à alimenter une réflexion stratégique et opérationnelle sur la structuration d'un réseau de femmes leaders, tout en permettant l'engagement direct des femmes leaders dans la co-construction du futur réseau

Il est notamment attendu que cela se traduise par :

- Une revue documentaire : analyse des études et rapports existants sur les réseaux de femmes leaders, les dynamiques de leadership féminin et les modèles de mise en réseau favorisant la durabilité.
- Des entretiens avec des experts et acteurs clés : membres de CARE International, responsables d'initiatives similaires, partenaires institutionnels, ainsi que des femmes leaders issues du programme AFED et du projet FPE2..
- Des études de cas : analyse approfondie de quelques modèles pertinents réseaux de femmes leaders aux niveaux l'international, régional et national, mettant en évidence leurs modes d'organisation, leurs mécanismes de gouvernance et leurs leviers de pérennité.

Des consultations participatives avec les femmes leaders, à travers des focus groupes, entretiens collectifs et échanges de terrain, permettant :

- de revenir sur leurs parcours, leurs rôles actuels et leurs expériences en tant que femmes leaders ;

- d'identifier leurs attentes, leurs motivations et leurs freins à l'action collective ;
- et de nourrir la réflexion sur les formes d'organisation et de collaboration les plus adaptées.

L'organisation d'un atelier participatif de réflexion et de co-construction avec les femmes leaders, visant à :

- clarifier et discuter collectivement leurs rôles possibles au sein d'un réseau (accompagnement des AVEC, leadership communautaire, plaidoyer, relais institutionnel, réponse aux situations d'urgence, etc.) ;
 - réfléchir aux modalités concrètes de travail en réseau (fonctionnement, gouvernance, valeurs, règles de collaboration) ;
 - tester une première dynamique collective et renforcer le sentiment d'appartenance ;
 - et produire des éléments concrets (visions partagées, priorités, pistes d'actions) directement mobilisables par CARE Maroc.
-
- Une mobilisation des données produites dans le cadre de AFED-FPE I, comme le livrable de capitalisation, l'étude d'Analyse de Marché sensible au genre (CARE Maroc 2019) et le Drought Assessment Report (CARE Maroc 2022) afin d'alimenter la réflexion et d'éviter toute redondance.

Le travail du consultant devra être menée en respectant les standards éthiques de Suivi, Évaluation et Recherche. Cela signifie, par exemple, de s'assurer que les participantes au projet soient au centre de la recherche, que les principes de genre, de participation et de non-discrimination soient pris en compte - et de s'y conformer pendant toute la durée de l'étude.

Le principe de « ne pas nuire » adopté par CARE doit être aussi pris en considération en faisant attention à ne pas nuire aux participant-e-s dans l'évaluation que ce soit intentionnellement ou non intentionnellement et suivre les considérations éthiques dans la collecte des données, l'analyse et le partage.

Les résultats du benchmark seront partagés auprès de l'équipe interne et partagés avec les acteurs ayant pris part à l'étude.

et avec les femmes leaders participantes. Ils serviront de base pour :

- le lancement progressif du réseau de femmes leaders ;
- l'orientation des actions à court terme avant la clôture du projet ;
- et la préparation des étapes ultérieures de structuration et de pérennisation du réseau.



Dans le cadre de cette mission de réalisation d'un benchmark, le/la consultant.e devra élaborer la méthodologie et outils, traiter et analyser les données, rédiger le rapport et réaliser une séance de restitution.

Tâches et livrables attendus

Au lancement de la mission, il est attendu que la note de cadrage, la méthodologie ainsi que les outils de collecte proposés par la.le consultant.e soient validés par CARE Maroc .

Indicateurs de qualité et conditionnalité des paiements :

Afin de garantir la qualité du livrable final et d'assurer une utilisation optimale de résultats du benchmark, le paiement de la mission sera conditionné par l'atteinte des indicateurs clés de performance KPI suivants :

Indicateur de qualité (KPI)	Critères de validation
Pertinence du benchmark	Le rapport identifie clairement des modèles internationaux et régionaux comparables, et justifie la pertinence du modèle proposé pour le contexte marocain et les objectifs AFED/FPE2.
Participation effective des femmes leaders	Le benchmark reflète la voix et les besoins des femmes leaders à travers des consultations documentées (entretiens, focus groupes, atelier participatif). Un échantillon représentatif de femmes leaders doit être interviewées ou consultées.
Qualité de l'atelier participatif	un atelier de réflexion et de co-construction avec les femmes leaders est organisé. L'atelier produit des éléments concrets (rôles, priorités, pistes d'actions, principes de fonctionnement du réseau).
Rigueur méthodologique	La méthodologie est documentée, justifiée et validée par CARE Maroc; les outils sont adaptés et rigoureusement appliqués.
Clarté et applicabilité du modèle proposé	Le modèle recommandé est concret, opérationnalisable et accompagné d'une feuille de route claire incluant des scénarios de gouvernance, de fonctionnement et de pérennisation.

Indicateur de qualité (KPI)	Critères de validation
Qualité des livrables visuels et graphiques	Le/la consultant·e fournit des supports visuels clairs et accessibles (schémas, infographies, cartes conceptuelles) permettant une appropriation du modèle par les femmes leaders et l'équipe CARE Maroc.
Qualité rédactionnelle du rapport final	Le rapport est structuré, synthétique, sans fautes, rédigé en français, avec un résumé exécutif, des annexes, et une présentation PowerPoint de restitution.
Respect des délais	Tous les livrables sont soumis dans les délais convenus avec CARE Maroc.
Conformité éthique	Respect des principes éthiques de CARE (genre, non-discrimination, participation, ne pas nuire), explicitement intégrés dans la collecte et l'analyse.

Les paiements seront débloqués selon le calendrier suivant :

- 30 % à la validation de la note de cadrage et de la méthodologie.
- 40 % à la remise du rapport préliminaire et à la tenue de la première restitution.
- 30 % à la validation finale du rapport, sous réserve que les KPI ci-dessus soient satisfaits.

CARE Maroc se réserve le droit de retenir une partie du paiement final ou de demander des ajustements si la qualité du livrable ne répond pas aux standards définis ci-dessus.

Calendrier prévisionnel

Actions	Détails	Date	Points d'attention
Préparation de la mission	Réunion de cadrage avec CARE Maroc Finalisation et validation de la note de cadrage, de la méthodologie et des outils de collecte (guides d'entretien, grilles de sélection)	8 jours	Validation formelle par CARE Maroc avant le démarrage effectif
. Revue documentaire et analyse comparative	Analyse des modèles existants de réseaux de femmes leaders (international, régional, national) Élaboration d'une note de synthèse comparative (forces, limites, conditions de réussite)	12 jours	Capitalisation des expériences CARE et initiatives similaires
Collecte de données terrain et consultations	Entretiens avec les acteurs clés (CARE, partenaires, experts) Consultations des femmes leaders issues d'AFED et FPE2 (entretiens, focus groupes)	12 jours	Combinaison d'entretiens à distance et en présentiel, selon les profils et les territoires
Atelier participatif avec les femmes leaders	Organisation et animation d'un atelier de réflexion et de co-construction avec les femmes leaders : rôles, modalités de travail en réseau, priorités d'action	5 jours	Moment clé de la mission – production d'outputs concrets
Analyse et structuration du modèle de réseau	Analyse croisée des résultats Définition du ou des modèles de réseau	10 jours	Cohérence avec les objectifs AFED et FPE2

	adaptés au contexte marocain Élaboration d'une feuille de route opérationnelle		
Restitution intermédiaire	Partage des premiers résultats et orientations avec l'équipe projet et le siège CARE Maroc	4 jour	Ajustements stratégiques avant rédaction finale
Rédaction et production des livrables	Rédaction du rapport final Production des livrables visuels (schémas, résumé graphique, supports de présentation) Intégration des retours et commentaires de l'équipe CARE Maroc suite à la restitution intermédiaire	7 jours	Validation finale conditionnée à la prise en compte effective des retours
Restitution finale	Présentation finale des résultats et livrables Restitution en présentiel	2 jour	Validation finale conditionnée à la qualité des livrables

V- Profil du consultant.e :

e/la consultant.e ou le cabinet de consultance recruté devra répondre aux critères suivants :

- Expérience avérée dans la recherche, l'analyse et la structuration de modèles de mise en réseau, de leadership féminin et d'autonomisation des femmes, notamment à travers des approches communautaires et territoriales.
- Connaissance confirmée des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC), des modèles communautaires d'organisation et d'autonomisation, ainsi que du réseau et de l'écosystème du leadership féminin, en particulier dans des contextes ruraux ou semi-ruraux.

- Expérience de travail avec des organisations internationales, des ONG et des acteurs institutionnels, incluant des missions de consultance, de capitalisation, de suivi-évaluation ou de structuration de dispositifs.
- Capacité démontrée à concevoir, faciliter et animer des démarches participatives, notamment des ateliers de réflexion, de co-construction et d'intelligence collective avec des groupes de femmes leaders.
- Excellentes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction, avec une aptitude à produire des livrables clairs, structurés et accessibles, y compris sous forme de supports visuels et graphiques (schémas, infographies, résumés visuels).
- Maîtrise professionnelle du français ; la maîtrise de l'anglais et de l'arabe est requise pour la revue documentaire, la conduite des entretiens et les échanges avec les partenaires.
- Il est requis que le/la consultant·e, ou au moins un membre de l'équipe dans le cadre d'un cabinet de consultance, soit arabophone.
La maîtrise de la darija marocaine et/ou de tamazight / tachelhit constitue un atout.
- Sensibilité et engagement avérés en matière de genre, avec une bonne compréhension des approches participatives, inclusives et transformatives, en cohérence avec les principes éthiques et les valeurs de CARE (participation, non-discrimination, « ne pas nuire »).

La maîtrise de la darija marocaine ou de tamazight/tachelhit est un atout

La mission pourra inclure une consultation avec des expert·e·s internationales pour enrichir le benchmark et la modélisation proposée.

VI. Modalités de Soumission

Le dossier de soumission des consultant·e·s intéressé·e·s par la présente mission devra obligatoirement comporter les éléments suivants :

- ✓ Un curriculum vitae (CV) détaillé du/de la consultant·e ou, dans le cas d'un cabinet, des membres clés de l'équipe proposée, mettant en évidence l'expérience pertinente en lien avec la mission.
- ✓ Une proposition technique, comprenant :
 - la compréhension des termes de référence et des enjeux de la mission ;
 - la méthodologie proposée, incluant les modalités de collecte des données (à distance et en présentiel) ;
 - le plan de travail détaillé et le calendrier d'exécution ;



- l'approche proposée pour l'animation des démarches participatives et de l'atelier avec les femmes leaders.
- Une proposition financière détaillée, incluant les honoraires, les coûts associés et toute autre dépense nécessaire à la réalisation de la mission, présentée de manière claire et ventilée.
- Toute référence ou expérience similaire jugée pertinente pour la mission (missions comparables, publications, rapports, etc.).

VII. Durée de la Mission

La durée de la mission estimée est de 60 jours étalée sur 3 mois. Le démarrage s'effectuera fin janvier 2026.

Merci d'envoyer vos offres à l'adresse suivante :

recrutement@caremaroc.org avec en copie la program manager :

zahraoui@caremaroc.org avant le 25/01/2026

En mentionnant dans l'objet du message « **BENCHMARK - Réseau de femmes leaders** »